

**MASTER**  
**EDUCATIONAL LEADERSHIP**

**2011 - 2012**  
3e leergang

## Voorwoord



Scholen worden steeds grotere en complexere organisaties. De taken van het management in deze scholen worden daardoor ingewikkelder en uitdagender. Van schoolleiders wordt veel verwacht! Verdere professionalisering van het management is dan ook essentieel voor het goed functioneren van scholen in de toekomst.

Recent onderzoek wijst uit dat er een duidelijke relatie bestaat tussen de ondernemende kwaliteit van het management in de school en de resultaten van de leerlingen (bron: Maken schoolleiders het verschil? Ten Bruggencate, 2009). Daarnaast is ook vanuit de overheid al meermalen de wens geuit om het management in scholen voor primair en voortgezet onderwijs te versterken, onder meer door gerichte opleiding (bron: de kwaliteitsagenda Krachtig Meesterschap van het ministerie van OCW, 2008).

Met de Master Educational Leadership (MEL) ontwikkelt u de competenties die noodzakelijk zijn om uw school te leiden in een steeds sneller veranderende omgeving. U leert op een onderzoeksmatige wijze leiding te geven en gebruik te maken van data in uw school, teneinde de leerlingresultaten te verbeteren.

### Penta Nova

De masteropleiding Educational Leadership wordt verzorgd door het samenwerkingsverband Penta Nova. Penta Nova is een nieuw samenwerkingsverband van vijf hogescholen afkomstig uit het oude samenwerkingsverband Octaaf. Om de continuïteit van management-opleidingen te waarborgen is Penta Nova opgericht.

De vijf hogescholen van Penta Nova zijn:

- Christelijke Hogeschool Ede;
- Driestar Hogeschool;
- Gereformeerde Hogeschool Zwolle;
- Hogeschool INHolland;
- P.c. hogeschool Marnix Academie.

Voorlichtingsbijeenkomsten over de opleidingen van Penta Nova worden gehouden in het voorjaar van 2011. De precieze data per lesplaats kunt u vinden op [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl).

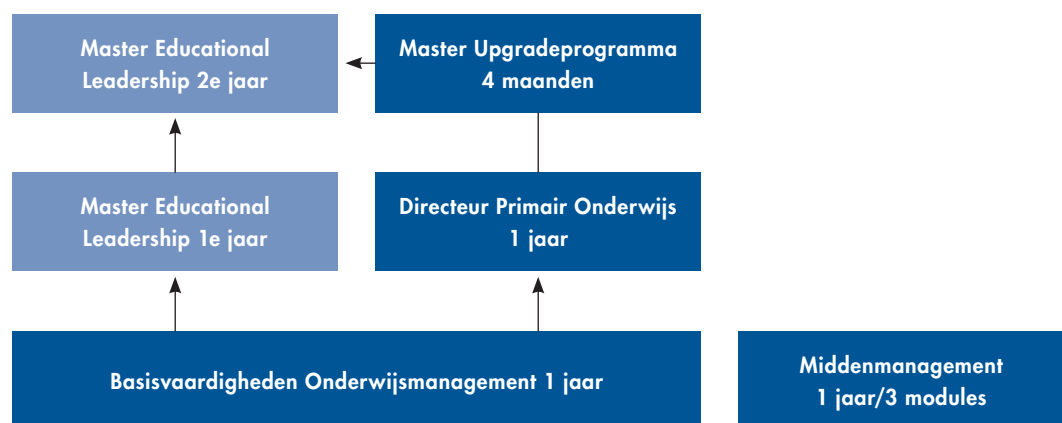
Het curriculum van de Master Educational Leadership is ontwikkeld in nauwe samenwerking met het lectoraat van Penta Nova dat in september 2009 is opgericht. Hiervoor is dr. Meta Krüger benoemd tot lector Leiderschap in het onderwijs. Haar opdracht is het verrichten, stimuleren en bevorderen van onderzoek naar de ontwikkeling van onderzoeksmatig leiderschap in scholen.

De Master Educational Leadership is in juni 2010 geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie-organisatie (NVAO). In januari 2010 is de eerste lichting studenten gestart met de master. Zij zullen in januari 2012 afstuderen. Ook in januari 2011 is er een groep gestart en in januari 2012 start alweer de derde leergang.

In deze brochure leest u meer over de inhoudelijke opzet van de Master Educational Leadership. Praktische informatie over inschrijving vindt u achter in de brochure. Heeft u nog inhoudelijke vragen, dan kunt u contact opnemen met het bedrijfsbureau van Penta Nova, telefoon 030 275 35 80. Vraagt u naar Peter Dijkhoorn, opleidingsmanager.

Ik wens u veel succes met het maken van uw keuze en hoop u te verwelkomen als student bij Penta Nova.

Drs. Peter Dijkxhoorn  
*Opleidingsmanager Penta Nova*



## Penta Nova



Penta Nova is opgericht in januari 2009. Reden van oprichting was het opheffen van Octaaf, het samenwerkingsverband dat sinds 1993 managementopleidingen voor het primair onderwijs verzorgde. In het nieuwe samenwerkingsverband, Penta Nova, hebben vijf hogescholen hun krachten gebundeld. Gezamenlijk verzorgen zij sinds september 2009 verschillende opleidingen voor (toekomstige) leidinggevendenden uit het primair (po), voortgezet (vo) en middelbaar beroepsonderwijs (mbo).

### Visie

Penta Nova hanteert een integrale visie op leiderschap in het onderwijs. Dat wil zeggen dat de opleidingen gericht zijn op de praktijk en focussen op onderwijskundig, transformatief en moreel leiderschap.

### Lectoraat

In september 2009 heeft Penta Nova het lectoraat Leiderschap in het onderwijs ingesteld. Dr. Meta Krüger vervult dit lectoraat en heeft als onderzoeksonderwerp de onderzoeksmatige schoolleider die het primaire proces in de school verbetert.

Penta Nova maakt gebruik van ervaren docenten, die bij Octaaf en bij de verschillende participerende hogescholen hun sporen verdiend hebben. Ook worden externe specialisten ingezet. Op beleidsniveau wordt de samenwerking tussen de vijf hogescholen vormgegeven in een Stuurgroep, waarin alle hogescholen zijn vertegenwoordigd.

### Aanbod

Penta Nova biedt de volgende managementopleidingen aan:

- Opleiding Middenmanagement (MM)
- Opleiding Basisvaardigheden Onderwijsmanagement (BOM)
- De opleiding Directeur Primair Onderwijs (DPO)
- De Master Educational Leadership (MEL)
- Het master-upgradeprogramma

Daarnaast biedt Penta Nova korte en praktische trainingen aan onder de naam IMPULS en maatwerkopleidingen en trainingen op locatie zoals 'Oriëntatie op management'. Zie hiervoor [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl).

### De opleidingen

#### ***Opleiding Middenmanagement (15 EC)***

De opleiding Middenmanagement van Penta Nova is voor ambitieuze leerkrachten, intern begeleiders, coördinatoren, etc. uit het po, vo en mbo. De cursisten hebben over het algemeen al een middenmanagement functie in hun organisatie. De opleiding Middenmanagement bestaat uit drie modulen van 5 EC.

#### ***Module 1: Visie op onderwijs en management***

In deze module komen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde: visie op leiderschap, vormen van leiderschap, leiderschapsstijlen, taak en rol middenmanager, opbrengstgericht leiderschap etc.

### *Module 2: Algemene communicatieve managementvaardigheden*

In deze module komen onderwerpen aan de orde als: gesprekken met professionals en ouders (actief luisteren, feedback geven, vragen stellen, kritiekgesprek, slecht nieuwsgesprek, evaluatiegesprek etc.) en de middenmanager als leider van overlegsituaties.

### *Module 3: Schoolorganisatie en schoolcultuur*

Onderwerpen in deze module zijn cultuur en structuur van de organisatie, factoren die de cultuur van de organisatie beïnvloeden, organisatieontwikkeling, managen van projecten, financiën, etc.

### ***Opleiding Basisvaardigheden Onderwijsmanagement (18 EC)***

De opleiding Basisvaardigheden Onderwijsmanagement (BOM), voorheen de opleiding Basisbekwaamheden Directeur Primair Onderwijs (van Octaaf), duurt één jaar. Deze opleiding is bedoeld voor leraren die de ambitie hebben om in de toekomst leidinggevende in de school te zijn. Vaak hebben deze leraren en deelnemers aan de opleiding al een coördinerende functie (bijvoorbeeld bouwcoördinator of intern begeleider). De opleiding richt zich op de bekwaamheidseisen voor werkzaamheden van leidinggevend in het primair onderwijs, zoals die geformuleerd zijn door de Nationale Schoolleiders Academie (NSA).

De opleiding wordt afgesloten met het diploma Basisvaardigheden Onderwijsmanagement. Dit diploma geeft in combinatie met een leidinggevende functie (of takenpakket) de mogelijkheid om in te stromen in de opleiding Directeur Primair Onderwijs of in de Master Educational Leadership (MEL).

### ***Opleiding Directeur Primair Onderwijs (18 EC)***

De opleiding Directeur Primair Onderwijs (DPO) duurt één jaar en is bedoeld voor schoolleiders die de opleiding Basisvaardigheden Onderwijsmanagement van Penta Nova of het traject Basisbekwaamheden Directeur Primair Onderwijs (van Octaaf) of het traject voor adjunct-directeur of een managementontwikkelingstraject hebben gevolgd en zich verder willen professionaliseren. Studenten met een DPO-opleiding zijn na het volgen van een upgradeprogramma toelaatbaar tot het tweede jaar van de Master educational Leadership.

### ***Master Educational Leadership (60 EC)***

De professionele hbo-masteropleiding Educational Leadership (MEL) duurt twee jaar. In de opleiding staat opbrengstgericht leiderschap centraal. De opleiding is bedoeld voor schoolleiders met enige jaren werkervaring. Aan de toelating gaat een intakeprocedure vooraf. Studenten die de opleiding afronden met een eindonderzoek, het masterpiece, behalen daarmee de mastergraad Master of Educational Leadership.

Studenten met een DPO-opleiding zijn na het volgen van een upgradeprogramma toelaatbaar tot het tweede jaar van de master.

### ***Master-upgradeprogramma***

Het master-upgradeprogramma is bedoeld voor schoolleiders po en vo, in het bezit van het diploma Directeur Primair Onderwijs of vergelijkbaar, die de masteropleiding Educational Leadership willen volgen. Na het upgradeprogramma kunnen zij instromen in het tweede jaar van de master.

# Inhoudsopgave



<b>Voorwoord</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>Penta Nova</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>1. Waarom de Master Educational Leadership?</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>2. De opleiding</b> . . . . .	<b>8</b>
2.1 Korte karakteristiek . . . . .	8
2.2 Inhoud van de opleiding . . . . .	8
2.3 Didactische opzet . . . . .	12
2.4 Werkvormen . . . . .	13
2.5 Toetsing . . . . .	14
2.6 Kerncompetenties . . . . .	15
<b>3. Praktische informatie</b> . . . . .	<b>18</b>
3.1 Doelgroep, instroom, doorstroom en uitstroom . . . . .	18
3.2 Kosten, tijdsbesteding en locatie . . . . .	19
<b>Aanmeldingsformulier</b>	



## 1. Waarom de Master Educational Leadership?



Zowel vanuit de overheid als in recent onderzoek is er veel aandacht voor de kwaliteit en de positie van de schoolleider. De Master Educational Leadership (MEL) is speciaal ontwikkeld om de professionalisering van schoolleiders te ondersteunen en te verdiepen.

Daarnaast past een professionele masteropleiding voor schoolleiders in de in 2002 ingevoerde bachelor-masterstructuur van het Nederlandse Hoger Onderwijs. Deze nieuwe structuur is ingevoerd om internationaal aan te sluiten bij Europa. Studenten op de pabo studeren nu af met een bachelorgraad. Een logisch vervolg op een bachelorstudie is dan een masteropleiding.

### Maatschappelijke noodzaak

Er is ook een maatschappelijke noodzaak. Schaalvergroting en fusies zorgen ervoor dat scholen in Nederland steeds complexere organisaties worden. Om dergelijke organisaties te leiden zijn goed opgeleide professionals nodig. Daarnaast zien we in de maatschappij allerlei veranderingen optreden. Globalisering en transparantie, mede ondersteund en veroorzaakt door het gebruik van ICT-technieken, kenmerken onze maatschappij. Ook zien we dat de productie-economie zich naar een kenniseconomie ontwikkelt.

De school is dus niet meer een instituut op zich, maar een organisatie die midden in de maatschappij staat. Van de schoolleider wordt verwacht dat hij de positie van de school versterkt door de schoolomgeving bij de school te betrekken. Aan de andere kant pleit de Onderwijsraad in haar advies Stand van educatief Nederland 2009 voor een grotere actieve betrokkenheid van de samenleving bij het onderwijs.

### In beweging

Bovenstaande ontwikkelingen hebben behoorlijk wat gevolgen voor het onderwijs en de mensen die daarin werkzaam zijn. Scholen zijn meer dan ooit in beweging! Daarvoor zijn er in een schoolorganisatie goed opgeleide professionals nodig die deze bewegingen goed kunnen sturen en leiden.

### Master Educational Leadership

De Master Educational Leadership is ontwikkeld om schoolleiders met ten minste enige jaren werkervaring in het primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs verder te professionaliseren. Ons doel is onderzoeksmatige schoolleiders op te leiden die in hun school een onderzoeksmatige cultuur kunnen creëren om met gebruik van in de school aanwezige data het leerproces van leerlingen te optimaliseren.



## 2. De opleiding

### 2.1 Korte karakteristiek

De opleiding is verdeeld in vier semesters. Elk semester heeft een eigen thema.

De vier thema's zijn:

- Educational Leadership;
- Organisatie en innovatie;
- De school en haar contexten;
- Onderzoek doen: het 'masterpiece'.

Tevens wordt er in elk semester aandacht besteed aan de persoonlijke ontwikkeling van de studenten en aan onderzoeksmethodiek en -techniek.

In onderstaand schema wordt de inhoud van de vier thema's en van de persoonlijke lijn en de onderzoekslijn beknopt weergegeven.

	Eerste jaar		Tweede jaar	
Perspectief	Semester 1	Semester 2	Semester 3	Semester 4
<b>Inhoudelijke lijn</b>	<b>Educational Leadership</b>	<b>Organisatie &amp; Innovatie</b>	<b>School &amp; Context</b>	<b>Onderzoek</b>
	Integraal Leiderschap	Professionele leergemeenschap	Externe contacten	Eindonderzoek
	Onderwijskundig Leiderschap	Teamcoaching	Internationalisering	
	Transformatief leiderschap	Veranderkunde	Governance	
	Domeinen van sturing	Veranderstrategieën	Brede maatschappelijke context	
		Kwaliteit	Ondernemende school	
	↕	↕	↕	↕
<b>Persoonlijke lijn</b>	→		→	
	↕		↕	
<b>Onderzoekslijn</b>	→		→	

### 2.2 Inhoud van de opleiding

#### Eerste jaar

##### **Semester 1: Educational Leadership**

In deze module staat het geven van sturing met behulp van verschillende leiderschapsstijlen centraal. Goede schoolleiders beschikken over meerdere stijlen van leidinggeven. Ze kunnen switchen in hun handelingsrepertoire en weten op de juiste momenten een bepaalde stijl in te zetten. Het gaat om het organiseren van leiderschap op alle niveaus: leiderschap als functie

van de school als een 'complex adaptief systeem', leiderschap gericht op het realiseren van opbrengsten, en leiderschap gericht op het ontwikkelen van een op onderzoek gerichte cultuur. Het gaat bij leiderschap om het organiseren van een proces, waarin alle betrokkenen van de school zich uitgenodigd voelen om bij te dragen aan het vaststellen, bewaken, uitvoeren en evalueren van een heldere visie/ missie en ambitie. Visie, missie en morele kerndoelen geven richting aan keuzes voor onderwijsconcepten en –modellen, maar ook op beleidsdomeinen als Strategisch beleid, Integraal Personeelsbeleid, Kwaliteitszorgbeleid, Facilitair beleid en Financieel Beleid. Leiderschap is ook een vorm van ondernemerschap. In de maatschappelijke context van een school is het belangrijk, dat een schoolleider patronen herkent en nieuwe situaties of invloeden weet te herkennen. In de acht dagdelen staan verschillende theoretische concepten centraal: integraal leiderschap, onderwijskundig leiderschap, authentiek leiderschap, transformationeel leiderschap, distributief leiderschap en moreel leiderschap. Daarbij zullen recente nationale en internationale inzichten, concepten en ontwikkelingen de revue passeren.

### **Semester 2: Organisatie en Innovatie**

In deze module ontwikkelen de masterstudenten inzicht en vaardigheden om hun school en het daar gegeven onderwijs zo te organiseren en te innoveren, dat het leidt tot optimale leerling-resultaten. Bij organiseren van onderwijs moet de onderwijskundige leider allereerst zorg dragen voor het "richten" van de organisatie. Hierbij gaat het om het organiseren van een proces, waarin alle betrokkenen van de school zich uitgenodigd voelen om bij te dragen aan het vaststellen, bewaken, uitvoeren en evalueren van een heldere visie, missie en ambitie. Dit levert ook de criteria op waarmee gezamenlijk gekozen kan worden voor zowel de inrichting en organisatie van het 'onderwijsleerproces' als het schoolorganisatieconcept en –model. Studenten leren ook om zich te verantwoorden naar de samenleving toe voor de kwaliteit van hun school. Recente nationale en internationale inzichten, concepten en ontwikkelingen zullen de revue passeren: professionele leergemeenschappen, opbrengst gericht onderwijs, evidence based onderwijs, het ontwikkelen van een onderzoeksgerichte cultuur.

Door onderschatting van de complexiteit van innovaties mislukken veel verandertrajecten. In het nationaal onderzoek Verandermanagement blijkt dat dit vrijwel voor alle sectoren in de Nederlandse situatie geldt, zo ook in het onderwijs. In het thema innoveren onderzoeken de schoolleiders hoe dit komt en wat men daarvan in de eigen schoolorganisatie herkent. Vervolgens wordt nagegaan welke factoren cruciaal zijn voor duurzame verandering en succesvolle implementatie. Een aantal actuele concepten en methoden van de veranderkunde zullen de revue passeren. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan de onderliggende wijsgerige uitgangspunten. Een belangrijk aspect daarbij is de vaak impliciete antropologie. In dat kader wordt nagegaan, hoe innovatieprocessen verbonden kunnen worden met levensbeschouwelijke noties.

## **Tweede jaar**

### **Semester 3: School en context**

In deze module wordt op zoek gegaan naar manieren, waarop scholen succesvol kunnen opereren in een sterk aan verandering onderhevige samenleving. Castells constateert dat als resultaat van de informatierevolutie instituties niet meer autonoom zijn, maar dat hun succes voor een groot deel afhangt van de netwerken waarin zij zich bevinden. De besturing door de overheid is minder hiërarchisch geworden; er is een ontwikkeling naar een meer netwerkachtige besturing. Scholen creëren hun ontwikkeling niet meer zelf; er is veeleer sprake van





co-creatie. Scholen als lerende organisaties kunnen volgens Senge succesvol opereren als ze zich de kunst van het systeemdenken hebben eigen gemaakt. Geeft aan de ene kant de overheid een grotere autonomie aan de scholen, aan de andere kant neemt de verantwoording die afgelegd moet worden toe. Daarnaast speelt voor scholen het vraagstuk van governance.

Voor een ander deel is de context van de school uniek. Dat uniek zijn wordt bepaald door levensbeschouwelijke uitgangspunten, onderwijskundige principes, de omgeving waarin de school staat, etc.

Van scholen wordt verwacht dat ze pro-actief zijn en opbrengstgericht werken. Daarbij kan de school haar ogen niet sluiten voor de ontwikkelingen om haar heen, niet alleen plaatselijk, regionaal en nationaal, maar ook internationaal. De studenten leren in deze module om leiding te geven aan het positioneren van de school. Het al dan niet adequaat reageren op en gebruik maken van de contextrijke omgeving bepaalt naast de kracht van het onderwijskundig leiderschap en het vermogen om te organiseren en te innoveren het succes van de school. De module school en context wordt aangeboden aan het begin van het tweede jaar van de masteropleiding, een uitgebreide beschrijving van deze module is in nog ontwikkeling.

#### **Semester 4: Onderzoek doen: het 'masterpiece'**

Het gehele vierde semester is gewijd aan het eindonderzoek. De student voert het in de voorgaande semesters voorbereide onderzoek uit en doet daar verslag van.

De 'lijn persoonlijke ontwikkeling' loopt als een rode draad door alle semesters van de Master Educational Leadership. Persoonlijke ontwikkeling gaat over jezelf kunnen zijn, over persoonlijke effectiviteit, en over het op een gebalanceerde, vitaliserende manier kunnen omgaan met de grote uitdagingen van werk en leven van nu. De lijn persoonlijke ontwikkeling wordt opgebouwd uit vier onderdelen:

- persoonlijke effectiviteit
- reflecteren
- communicatie
- onderzoekende houding

Persoonlijke effectiviteit is een belangrijk element in de persoonlijke ontwikkelingslijn. Om deze persoonlijke effectiviteit vorm te geven is reflectie onontbeerlijk. Bewustwording van de eigen beperkingen, inzien wat de eigen rol is in veranderingsprocessen en het onder ogen durven zien van de eigen valkuilen zijn daarbij elementaire stappen. Reflecteren is daarom een tweede onderdeel binnen de lijn persoonlijke ontwikkeling. Door bewust na te denken over het eigen handelen kan afstand genomen worden van de eigen rol om op die manier zo objectief mogelijk de eigen acties te bekijken. Samenwerken en dus communicatie is een wezenlijk aspect van leiderschap. Communicatie is daarom het derde onderdeel binnen deze lijn.

Het vierde onderdeel is onderzoekende houding. Om een onderzoekende cultuur in de school te stimuleren is voorbeeldgedrag en dus een onderzoekende houding van de schoolleider essentieel. Met dit onderdeel wordt nauw aangesloten bij de lijn onderzoek die eveneens door alle vier de semesters heen loopt. In de lijn persoonlijke ontwikkeling wordt aangesloten bij de vijf basiscompetenties van de MEL. Alle competenties komen in meerdere of mindere mate aan bod. De nadruk binnen deze lijn ligt op de vijfde competentie: hogere orde denken.

De persoonlijke lijn wordt begeleid door een tutor, een vast persoon die gedurende de

gehele opleiding aan de groep verbonden blijft. Er wordt gewerkt met een begeleide en met een onbegeleide leerkring, waarbij de tutor de rollen vervult van teamcoach, intervisie-begeleider en individuele coach. Op een vast aantal momenten staan tutorgesprekken ingepland, waarin de eigen leerpunten en de studievoorgang aan de orde komen. Daarnaast kan de student per jaar (facultatief) een drietal tutorgesprekken extra aanvragen.

In semester 1 en 2 komen alle vier de thema's aan de orde. In semester 3 en 4 vindt een verdieping plaats op de vier onderdelen uit de persoonlijke lijn.

De 'onderzoekslijn' loopt als een tweede rode draad door alle vier semesters. De onderzoekslijn is nauw verweven met de vijf basiscompetenties voor de master en dan specifiek met de per competentie beschreven subcompetentie onderzoek. Deze koppeling tussen de onderzoekscompetenties en de onderzoekslijn van de master verankert de drie aspecten van onderzoeksmatig leiding geven: onderzoeksattitude, onderzoeksvaardigheden en het creëren van een onderzoekende cultuur. De onderzoeksattitude wordt versterkt, de studenten verwerven kennis met betrekking tot onderzoek en methodologie en ontwikkelen gedurende de onderzoeksdagen hun onderzoeksvaardigheden. Dit stelt hen in staat een onderzoekscultuur te creëren binnen hun eigen organisatie. De studenten maken kennis met verschillende vormen van onderzoek en de bijbehorende methodologie, in relatie met de eigen beroepspraktijk, het schoolleiderschap. Het is expliciet niet de bedoeling om de deelnemers op te leiden tot wetenschappelijk onderzoeker, maar tot onderzoeksmatig schoolleider.

De onderzoekslijn sluit in de onderwijsuitvoering aan op de thema's die in de semestermodulen centraal staan. Hiermee wordt het onderzoeksdeel van het curriculum ondersteund. Semester 3 resulteert in een integrale opdracht tot het schrijven van een onderzoeksvoorstel dat als basis dient voor de masterdissertatie in semester 4. Voor deze dissertatie wordt op basis van een probleemstelling en bijbehorende onderzoeksvragen aan de hand van een te ontwikkelen theoretisch kader zelfstandig praktijkgericht onderzoek uitgevoerd. Startpunt van onderzoek is een kritische reflectie op en problematisering van het eigen beroepsmatig handelen en/of de praktijk van schoolleider. Praktijkgericht onderzoek start bij een vraag uit de eigen praktijk of de resultaten ervan bruikbaar zijn voor de eigen context of kunnen worden gegeneraliseerd naar de beroepsuitoefening in het werkveld. Het richt zich op het oplossen van vragen en problemen uit de praktijk en levert een bijdrage aan verbetering en vernieuwing van processen of producten in die praktijk.

In de opleiding zal aandacht worden besteed aan verkennend onderzoek, casestudies, actieonderzoek, dataverzameling en -analyse en evaluatief onderzoek. Naast onderzoeksdagen waarin elementaire kennis over onderzoek aan de orde komt, zijn er workshops. De workshops worden interactief aangeboden, waarin zowel kennisoverdracht en het toepassen van kennis centraal staan. Daarnaast vergaren de deelnemers kennis door zelfstudie, reflectie en peer-review. Naast de workshops wordt een aantal 'surgeon-sessions' georganiseerd. Dit gebeurt in kleine groepjes met een intervisie karakter. Gedurende semester 4, waarin de studenten individueel werken aan hun masterdissertatie, worden zij ondersteund door middel van individuele begeleiding.

### **Externe oriëntatie**

Tijdens het eerste jaar is er ruimte voor een externe oriëntatie. Deze wordt voorbereid in het eerste semester en uitgevoerd in het tweede semester. Op basis van hun persoonlijke ontwikkelplan bepalen studenten wat ze willen leren van leiderschap in een instelling met een



andere context dan de eigen schoolsoort. Voorbeelden van mogelijke organisaties waar de oriëntatie kan worden gedaan zijn: het bedrijfsleven, onderwijsvakorganisaties, besturenorganisaties, centrale directies van meerdere scholen, afdelingen van het ministerie van OC&W. Studenten zoeken deze stageplaats zelf. Er is een relatie met de inhoudelijke themalijnen van semester 1.

### **Internationale studiereis**

In semester 3 staat een internationale studiereis op het programma. Deze studiereis wordt door de studenten zelf georganiseerd en voorbereid in semester 2 onder begeleiding van de kerndocent. De studiereis wordt opgezet als een onderzoek, waarin gebruik gemaakt wordt van etnografische principes. In de master Educational Leadership wordt gefocust op het leren leidinggeven aan opbrengstgericht werken en het ontwikkelen van een op onderzoekgerichte cultuur. Vanuit dat perspectief formuleren de studenten vooraf een specifieke probleemstelling. Door middel van literatuuronderzoek wordt de probleemstelling aangescherpt en uiteindelijk gezamenlijk vastgesteld. Op basis hiervan wordt een ontwerp voor de studiereis gemaakt en worden de deelvragen geformuleerd. Door middel van deze module leren studenten op een cross culturele manier te denken en te werken. Kenmerk daarvan is dat door kritische reflectie op ervaringen (experiential learning) in een andere culturele context studenten zich bewust worden van eigen mentale modellen en het eigen referentiekader. Door dit comparatieve leerproces kunnen studenten hun blikveld aanmerkelijk verbreden.

## **2.3 Didactische opzet**

De didactiek van de Master Educational Leadership is gebaseerd op een sociaal-constructivistische definitie van leren en innoveren. Daarbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- a. leren is een sociaal proces, waarin lerenden door middel van dialoog en interactie samen kennis creëren;
- b. zij doen dit door aan concrete ervaringen betekenis te verlenen of bestaande betekenissen te herstructureren;
- c. dit proces verloopt in hoge mate zelfsturend; de lerenden zijn actief en zelfregulerend.

De student-schoolleider heeft in de opleiding drie subrollen:

- zelfstandig onderzoeker van de eigen context;
- lid van een groep die de eigen context onderzoekt;
- inspirator en begeleider van collega's die hun eigen context onderzoeken: primus inter pares.

In de Master Educational Leadership wordt bovenstaande didactiek vervolgens vertaald in zeven ontwerpprincipes, gegroepeerd naar bovengenoemde uitgangspunten:

### **Leren is een sociaal proces**

#### **1. Collectief leren in leerkringen**

In het programma neemt collectief leren in leerkringen een prominente plaats in. De leerkring heeft drie functies:

- a. in de leerkring wordt de persoonsgebonden kennis onder de loep genomen door middel





- van reflectie, explicitering en dialoog;
- b. in de leerkring ontwikkelen de studenten vaardigheden om collega's te begeleiden;
- c. in de leerkring vindt het gezamenlijk creëren van kennis plaats.

### **Betekenis verlenen**

#### **2. Integratie van kennis**

De wisselwerking tussen en de integratie van verschillende soorten kennis vormt een belangrijk uitgangspunt van de didactiek van deze masteropleiding.

#### **3. Relevantie en inbedding**

De onderzoeksvraag en de daaraan gerelateerde leervragen moeten voor de student en de school relevant zijn; daarnaast stelt ook de opleiding eisen aan zowel de ontwikkelingsvraag als de werkplek.

#### **4. Toenemende complexiteit**

Er wordt een leerlijn gehanteerd waarin studenten in verschillende situaties onderzoeks-ervaring opdoen; van enkelvoudig naar meer geïntegreerd onderzoek.

### **Zelfsturing**

#### **5. Evidence Based Learning**

Onderzoekend leren is een belangrijk aspect van de Master Educational Leadership. Studenten gebruiken de onderzoekscyclus als leer- en innovatiestrategie en ze doen dat gedurende de opleiding in toenemende mate onder eigen regie.

#### **6. Activerende didactiek**

In de MEL worden werkvormen toegepast die veel eigen inbreng vragen van studenten.

#### **7. Toenemende zelfsturing**

In de opbouw van het programma is sprake van een toenemende zelfsturing. In de eerste periode is er veel contactonderwijs, maar naarmate de opleiding vordert, nemen de uren voor zelfstudie toe.

## **2.4 Werkvormen**

De Master Educational Leadership kent verschillende vormen van leren en daarbij behorende organisatieprincipes: studiedagen, leerkringen, masterclasses, externe stage en studiereis, en zelfstudie. We zetten ze hieronder op een rij.

### **Studiedagen**

Elk semester kent een aantal studiedagen. In het eerste semester zijn dat er meer dan in het vierde semester. De studiedagen worden in principe per groep aangeboden (zie ook Leerkringen). Het kan voorkomen dat er meerdere groepen tegelijkertijd een college wordt aangeboden.

### **Leerkringen**

Naast de studiedagen zijn er zogenaamde 'leerkringen'. In de leerkringen wordt gewerkt

met groepen van ten hoogste acht studenten. Er zijn begeleide en onbegeleide leerkringen. In deze leerkringen werkt men (gezamenlijk) aan het uitvoeren van opdrachten en wordt er gereflecteerd op opdrachten en uitwerkingen. De persoonlijke ontwikkeling van de student komt in de tutorgesprekken aan de orde in de vorm van coaching.

### **Masterclasses**

Masterclasses zijn korte (interactieve) colleges die verzorgd worden door gastdocenten. Masterclasses worden gegeven aan een of meerdere groepen.

### **Zelfstudie**

Onder zelfstudie wordt verstaan de activiteiten en opdrachten die door de student thuis of in zijn werkring uitgevoerd worden, zowel zelfstandig als in samenwerking met anderen.

### **Externe en internationale oriëntatie**

Tot slot zijn er in de opleiding zowel een externe oriëntatie als een buitenlandse reis gepland. De externe oriëntatie vindt plaats in het eerste semester; de masterstudent oriënteert zich vijf dagen op leiderschap in een niet-onderwijsorganisatie. De buitenlandse reis vindt plaats in het derde semester in het kader van de internationale oriëntatie op leiderschap.

## **2.5 Toetsing**

### **Toetsing als onderdeel van het leerproces**

In de Master Educational Leadership beschouwen we toetsing als een belangrijk onderdeel van het leerproces. Met toetsen en opdrachten worden de volgende drie primaire doelen nagestreefd: werken, leren, toetsen. Werkopdrachten, leeropdrachten en toetsopdrachten wisselen elkaar dan ook regelmatig af.

#### **1. Werkopdrachten**

Werkopdrachten hebben als doel een bruikbaar resultaat op te leveren met als oogmerk dit resultaat daadwerkelijk te gebruiken. De student verricht als werknemer bepaalde opdrachten en door het uitvoeren van deze opdrachten bekwaamt hij zich verder in zijn beroep. Bij een werkopdracht is het leren dus niet inherent aan de opdracht op zich. Het leren volgt uit het feit dat de uitvoerder een schoolleider in opleiding is.

Daarnaast worden werkopdrachten, door er een beoordeling over te geven, gebruikt om de competentie van de student te bepalen. Daarbij is het belangrijkste beoordelingscriterium bij werkopdrachten altijd: de tevredenheid van alle betrokkenen. Assessment-instrumenten als de '360°-feedback' en in sommige gevallen 'de proeve van bekwaamheid', zijn hierop gericht.

#### **2. Leeropdrachten**

Leeropdrachten hebben primair als doel de student te laten leren. Daarom worden er per opdracht leerdoelen gespecificeerd waaraan beoordelingscriteria zijn gekoppeld. Bij een leerdoel gaat het in de eerste plaats om het ervaren en het oefenen van of het kennismaken met bepaalde competenties, vaardigheden, kennis of beroepsproducten. Bij leeropdrachten staat het leerrendement voorop en niet zoals bij werkopdrachten de kwaliteit van het concrete resultaat.

Leeropdrachten kunnen de volgende vormen hebben:

- kennisgerichte leeropdrachten (bijvoorbeeld studieopdrachten);



- vaardigheidsgerichte leeropdrachten (bijvoorbeeld opdrachten die verstrekt worden in vaardigheidstrainingen);
- competentiegerichte leeropdrachten (hierbij werkt de student aan beroepsproducten, net als bij werkopdrachten. Kenmerkend verschil is dat bij werkopdrachten het beroepsproduct doel op zich is, terwijl bij leeropdrachten het beroepsproduct een middel is om iets te leren).

### 3. Toetsopdrachten

Een toetsopdracht heeft primair als doel om de prestatie van de student te toetsen aan specifieke, vooraf geformuleerde criteria. Een toetsopdracht staat ten dienste van het leerproces en hangt er nauw mee samen. Toetsopdrachten zijn cruciaal bij de start van leeractiviteiten. Competentiegericht leren gaat immers uit van de vragen: wat kun je al en hoe kan je dat nog verbeteren? Om die vragen goed te beantwoorden is een toetsopdracht het meest effectieve instrument. Toetsopdrachten worden dan ook voor twee doelen ingezet: om het leerproces te volgen en ter afsluiting van het leerproces.

#### Toetsing in de MEL

In de Master Educational Leadership wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten toetsen:

1. opleidingstoetsen;
2. praktijktoetsen.

#### Opleidingstoetsen

Opleidingstoetsen bestaan voor 75% uit formatieve toetsmomenten (gericht op de ontwikkeling van het leren) en voor 25% uit summatieve toetsen (gericht op de som van het geleerde).

De formatieve toetsmomenten bestaan uit beoordelingsopdrachten. Ieder semester wordt met een beoordelingsopdracht afgesloten. Dit type opdracht bestaat steeds uit drie elementen:

- inhoudelijk (onderzoeks)verslag;
- presentatie van inhoudelijk verslag aan medestudenten en leerkringbegeleider;
- zelfevaluatieverslag voor het portfolio met daarin reflectie van de betreffende periode, aangevuld met en daaruit afgeleide nieuwe ontwikkelings- en leervragen in relatie tot de te bereiken competenties van de master (persoonlijk ontwikkelingsplan, pop).

Beoordeling vindt plaats door de betreffende leerkringbegeleider.

Summatieve toetsen vinden plaats:

- aan de start van de opleiding ten behoeve van het opstellen van het leerplan;
- aan het eind van de opleiding (geeft mastergraad Master of Educational Leadership).

#### Praktijktoetsen

Dit kunnen werkopdrachten of leeropdrachten zijn.

#### Eindbeoordeling

De eindbeoordeling vindt plaats op basis van meerdere resultaten, waarmee de validiteit van de beoordeling gewaarborgd wordt.

De eindbeoordeling wordt gebaseerd op:

- een portfolio;



- de summatieve toetsen;
- de zelfevaluaties (terugblik en reflectie op eigen handelen);
- het persoonlijke ontwikkelingsplan.

## 2.6 Kerncompetenties

Aan het eind van de opleiding heeft de masterstudent de volgende competenties verworven:

### Competenties

#### 1. Visiegerichtheid

***De master kan een visie op onderwijs formuleren en deze visie communiceren en uitdragen in de school teneinde het gewenste resultaat te realiseren.***

- competent in leiding geven aan visieontwikkeling  
De master heeft het vermogen om op duidelijke wijze en in een voor de situatie geëigende vorm een visie te formuleren en over te brengen aan specialisten en niet-specialisten in en buiten de school en om draagvlak te creëren voor de ontwikkeling van de school.
- competent in onderzoek  
De master heeft het vermogen om kennis uit extern en intern onderzoek te betrekken bij het formuleren van een visie voor de school.

#### 2. Omgevingsbewustzijn

***De master kan factoren uit de omgeving van de school (inclusief de wettelijke kaders en de regelgeving) wegen, op consequenties bezien en vertalen naar de eigen situatie teneinde de leerlingresultaten te optimaliseren.***

- competent in ondernemerschap  
De master heeft het vermogen om kansen vanuit de relevante ontwikkelingen in de dynamische omgeving van de school effectief en verantwoord te benutten voor de ontwikkeling van de school.
- competent in onderzoek  
De master heeft het vermogen om kennis uit extern onderzoek en informatie uit de omgeving te betrekken bij de aansturing van nieuwe ontwikkelingen in de eigen school ter verbetering van de leerlingresultaten.

#### 3. Leiderschapsstrategieën

***De master kan strategieën inzetten die passen bij nieuwe vormen van leiderschap (transformationeel, inspirerend, moreel en onderzoekend leiderschap) teneinde de schoolontwikkeling te bevorderen.***

- competent in leiding geven aan het primaire proces  
De master heeft het vermogen om vanuit de visie van de school de leeromgeving zodanig in te richten dat leerlingen zich ontwikkelen overeenkomstig hun gaven en talenten.
- competent in leiding geven aan onderwijsontwikkeling  
De master heeft het vermogen om een duurzame onderwijsontwikkeling tot stand te brengen, die geworteld is in de visie en identiteit van de school.
- competent in het leiding geven aan communicatieprocessen  
De master heeft het vermogen om communicatiepatronen en -strategieën zo in te richten en te ontwikkelen, dat er draagvlak is voor de schoolontwikkeling.
- competent in onderzoek

De master heeft het vermogen om onderzoek naar strategieën voor leiderschap in zich op te nemen en toe te passen op het eigen leiderschap, en om vanuit eigen onderzoeksvaardigheid onderzoek door docenten te stimuleren en daar sturing aan te geven.

#### **4. Organisationsbewustzijn**

***De master kan vormgeven aan de kenmerken van de schoolorganisatie. Meer specifiek: de master kan – met het oog op het optimaliseren van de leerlingresultaten – vormgeven aan de vier domeinen: structuur/cultuur, onderwijsorganisatie/pedagogisch klimaat, personeel en faciliteiten.***

- competent in leiding geven aan professionals  
De master heeft het vermogen een professionele leergemeenschap te ontwerpen waarin geïnvesteerd wordt in mensen en waarin de visie door iedereen voortdurend uitgedragen en doorontwikkeld wordt.
- competent in leiding geven aan organisatie (ontwikkeling)  
De master heeft het vermogen om het bedrijfsmatig management ondersteunend te laten zijn voor de inhoudelijke ontwikkeling van de school.
- competent in leiding geven aan kwaliteitsbeleid  
De master heeft het vermogen om op een cyclische wijze vorm te geven aan de duurzame ontwikkeling van de school en de kwaliteit van deze ontwikkeling te borgen, te onderhouden en te verbeteren.
- competent in onderzoek  
De master heeft het vermogen om een onderzoekende cultuur in de school te creëren; een cultuur waarin beslissingen over onderwijs en schoolontwikkeling worden gebaseerd op externe en interne onderzoeksgegevens en waarin docenten bereid en competent zijn om hun eigen onderwijs te onderzoeken.

#### **5. Hogere orde denken**

***De master kan handelen vanuit inzicht in de samenhang tussen alle factoren (visie/incl. gewenste leerlingresultaten), omgeving van de school, wettelijke kaders en regelgeving en kenmerken van de schoolorganisatie) die een rol spelen bij het leren van de leerlingen.***

- competent in zelfsturing  
De master heeft het vermogen om vanuit zijn of haar innerlijke kernwaarden en de visie van de school invulling te geven aan het eigen leiderschap, daarop te reflecteren en richting te geven aan de eigen professionele ontwikkeling.
- competent in integraal management  
De master heeft het vermogen om de complexiteit van onderwijs- en organisatieontwikkeling te ondersteunen door samenhang te realiseren tussen de verschillende beleidsterreinen.
- competent in onderzoek  
De master beschikt over een onderzoekende houding en heeft het vermogen om bestaande data in de school (leerlingprestaties cognitief en affectief, inspectiegegevens, data uit docent-, ouder- en leerlingtevredenheidsonderzoek enz.) als ook externe onderzoeksresultaten te benutten voor de schoolontwikkeling.



### 3. Praktische informatie

#### 3.1 Doelgroep, instroom, doorstroom en uitstroom

##### Doelgroep

De Master Educational Leadership is voor schoolleiders uit het primair, voortgezet en beroepsvoorbereidend onderwijs. In bepaalde gevallen is het op basis van een intake mogelijk om als niet-schoolleider toegelaten te worden.

##### Instroom

Voorwaarden voor toelating tot het eerste jaar zijn:

- ten minste een afgeronde bachelor opleiding voor het onderwijs;
- een (basis)opleiding onderwijsmanagement
- een leidinggevende positie/functie in een onderwijsorganisatie;
- de student heeft een werkplek die voldoet aan de eisen van leerwerkplek;
- de intakeprocedure wordt met een positief studieadvies afgerond.

De intakeprocedure bestaat uit een toets op de formele ingangseisen (zie hierboven) en een gesprek tussen de studentkandidaat en de coördinerende docent of een lector.

In dit gesprek komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Het door de student opgestelde presentatieportfolio. In dit 'position paper' analyseert de student zijn eigen positie en functioneren op de werkplek;
- De leerwerkplek van de student en of deze voldoet aan de eisen;
- De motivatie van de student.

Studenten die niet direct voldoen aan de instroomeisen wordt in voorkomende gevallen verzocht aanvullende informatie te geven. Voor studenten die menen op basis van eerder verworven competenties te kunnen instromen is een procedure opgesteld.

##### Doorstroom

Om te kunnen doorstromen naar het tweede jaar moet de student 75% van de te behalen ECTS (European Credits) behaald hebben.

##### Uitstroom

Als alle opdrachten en toetsen met een voldoende beoordeling zijn afgerond, ontvangt de student de mastergraad Master of Educational Leadership.

Het bachelor-master stelsel in het hoger onderwijs in Nederland onderscheidt masteropleidingen met een wetenschappelijke of een professionele oriëntatie. De Master Educational Leadership is een master met een professionele oriëntatie. Professioneel wil hier zeggen: kunnen functioneren als professional in een multidisciplinaire onderwijsomgeving.

## 3.2 Kosten, tijdsbesteding en locatie

De Master Educational Leadership is een onbekostigde masteropleiding. Dit betekent dat de overheid geen deel van de kosten voor haar rekening neemt.

### Opleidingsplaatsen

Het aantal opleidingsplaatsen is onbeperkt. Penta Nova gaat uit van groepen van ten minste zestien studenten en maximaal twintig studenten. Het kan voorkomen dat in overleg een voorkeurslocatie gewijzigd wordt (zie ook Locaties).

### Locaties

De masteropleiding Educational Leadership wordt in principe over geheel Nederland aangeboden.

De lesplaatsen zijn:

- Alkmaar/Amsterdam/Haarlem;
- Rotterdam/Den Haag;
- Gouda/Goes
- Utrecht;
- Ede;
- Zwolle

Bij voldoende aanmeldingen kunnen, naast een lesgroep op de centrale leslocatie Utrecht, ook op andere locaties lesgroepen starten.

Besturen kunnen op locatie een incompany traject arrangeren.

### Studielast

De Master Educational Leadership is een deeltijdopleiding. De studielast is 30 EC (European Credits) per jaar wat overeenkomt met 840 uur. Inclusief contacttijd is dit per week een gemiddelde studielast van twintig uur.

### Data en tijden

De opleiding start in januari 2012. De studiedag is donderdag. De lestijden zijn van 9.30 tot 12.30 uur en van 13.30 tot 16.30 uur. Per leslocatie zijn afwijkingen mogelijk. De precieze roosters kunt u vinden op [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl). De data voor het tweede jaar worden later bekendgemaakt.

### Kosten

Het collegegeld is € 6.500,- per jaar. Daarnaast is inschrijfgeld à € 125,- verplicht. Verblijfskosten voor seminars bedragen ca. € 500,- (1e jaar) en € 250,- (2e jaar). Voor de aanschaf van boeken moet u rekenen op een bedrag van € 500,- per jaar. Kosten studiereis (2e jaar) ca. € 1.500,-, afhankelijk van de bestemming.

### Aanmelden

U kunt alleen schriftelijk inschrijven met een daartoe bestemd aanmeldingsformulier (zie achter in deze brochure). Dit formulier is ook te downloaden van de website [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl).

Wij verzoeken u zo vroeg mogelijk in te schrijven, bij voorkeur vóór 1 december 2011.

Als u na 1 december inschrijft, kan de toelatingsprocedure niet in alle gevallen meer voor de kerstvakantie worden afgerond.

### **Wat gebeurt er als u zich heeft ingeschreven?**

Aanmelding voor de Master Educational Leadership gebeurt in vier stappen:

- Stap 1: voorlopige aanmelding via het bijgesloten formulier bij de Marnix Academie
- Stap 2: u ontvangt een bevestiging van aanmelding met een intakeformulier en wordt uitgenodigd voor een intakegesprek
- Stap 3: intakegesprek
- Stap 4: definitieve bevestiging van inschrijving

### **Vorbereiding op de eerste bijeenkomst**

U ontvangt indien mogelijk voor de kerstvakantie een uitnodiging voor de eerste bijeenkomst in januari. Verder kunt u zich voorbereiden door de toegestuurde informatie zorgvuldig door te lezen.

### **Informatie**

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het bedrijfsbureau van Penta Nova:

Telefoon: 030 275 35 80

E-mail: [info@pentanova.nl](mailto:info@pentanova.nl)

Website: [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl)

Voor inhoudelijke informatie over de opleiding kunt u contact opnemen met

drs. Peter Dijkhoorn, opleidingsmanager Masteropleidingen:

Telefoon: 030 275 35 80

E-mail: [p.dijkhoorn@hsmarnix.nl](mailto:p.dijkhoorn@hsmarnix.nl)

### **Algemene voorwaarden**

Bij de inschrijving voor de Master Educational Leadership zijn de algemene voorwaarden van Penta Nova van toepassing. Deze kunt u vinden op de website [www.pentanova.nl](http://www.pentanova.nl) of opvragen bij het bedrijfsbureau van Penta Nova.



## Aanmeldingsformulier opleidingen 2011-2012

### Middenmanagement

<input type="checkbox"/> Module 1: Visie op onderwijs en management	Prijs € 1.175,-	Start september 2011
<input type="checkbox"/> Module 2: Alg. communicatieve managementvaardigheden	Prijs € 1.175,-	Start januari 2012
<input type="checkbox"/> Module 3: Schoolorganisatie en schoolcultuur	Prijs € 1.175,-	Start april 2012
<input type="checkbox"/> <b>Basisvaardigheden Onderwijsmanagement</b>	Prijs € 6.600,-	Start september 2011
<input type="checkbox"/> <b>Directeur Primair Onderwijs</b>	Prijs € 4.950,-	Start september 2011
<input type="checkbox"/> <b>Master Educational Leadership</b>	Prijs € 6.500,- per jaar	Start januari 2012
<input type="checkbox"/> <b>Master Upgradeprogramma</b>	Prijs € 3.750,-	Start september 2011

**Inschrijfgeld** (bij Middenmanagement eenmalig voor alle modulen) € 125,-

**Verblijfskosten seminar** (geldt niet voor Middenmanagement) € 250,-

**Lesplaats** (a.u.b. met de cijfers **1** en **2** uw 1e en 2e voorkeur aangeven)

..... Alkmaar/Haarlem                      ..... Gouda                      ..... Utrecht                      ..... Zwolle  
 ..... Rotterdam/Den Haag                      ..... Goes                      ..... Ede

### Persoonsgegevens

Achternaam: ..... Meisjesnaam: .....  
 Voorletters: ..... Roepnaam: .....  man  vrouw  
 Voornamen voluit: .....  
 Geboortedatum: ..... Geboorteplaats: .....

### Huisadres

Adres: .....  
 Postcode: ..... Plaats: .....  
 Telefoon: ..... Mobiel: ..... E-mail: .....

### Werkadres

Naam school: .....  
 Adres school: .....  
 Postcode: ..... Plaats: .....  
 Telefoon: ..... E-mail: .....

### Bestuur

Naam bestuur: .....  
 Adres bestuur: .....  
 Postcode: ..... Plaats: .....  
 Telefoon: ..... E-mail: .....





Factuur zenden aan:  Huisadres  Werkadres  Bestuur

### Beroep/functie

Huidige functie: .....

Omvang betrekking: ..... Aantal jaren werkzaam in onderwijs: .....

Aantal jaren adjunct-directeur: ..... Aantal jaren directeur: .....

### Opleiding

HBO: PABO/PA/anders, nl. .... Diplomajaar: .....

WO: ..... Diplomajaar: .....

Ik ga akkoord met de door mij voor kennisgeving aangenomen algemene voorwaarden van Penta Nova.

Naam leidinggevende\*: .....

Handtekening leidinggevende\*: ..... Datum: .....

Handtekening kandidaat: ..... Datum: .....

### Hoe bent u bij Penta Nova terecht gekomen? (meerdere opties mogelijk)

Via een zoekprogramma op internet, namelijk: .....

Advertentie in vakblad, namelijk: .....

Ik ontving post van Penta Nova, namelijk: .....

Tijdens een congres, namelijk: .....

Anders, namelijk: .....

Wij verzoeken u aan het volledig ingevulde en ondertekende aanmeldingsformulier toe te voegen:

1. Een kopie van diploma laatstgenoten HBO- en/of WO-opleiding en/of Penta Nova certificaat.
2. Een kopie van paspoort/Europese ID-card/rijbewijs.
3. Een recent CV.
4. Een recente pasfoto.

Zonder deze bijlagen kan uw aanmelding niet verwerkt worden.

Aanmeldingsformulier zenden aan (postzegel is niet nodig):

### Penta Nova

#### Bedrijfsbureau

Antwoordnummer 736

3500 ZH Utrecht

Binnen twee werkdagen ontvangt u een bevestiging van de aanmelding en verder informatie over de inschrijfprocedure.

*\*Invullen indien de factuur aan de school/bestuur gestuurd dient te worden.*

**De vijf hogescholen van Penta Nova:**

- Christelijke Hogeschool Ede
- Driestar Hogeschool
- Gereformeerde Hogeschool Zwolle
- Hogeschool INHolland
- P.c. hogeschool Marnix Academie